

学校编码：10384

学号：X200411036

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

“全面风险管理框架与预算管理动态结合研究”  
——A 集团贸易公司的应用分析  
Study on the dynamic integration of Enterprise Risk  
Management with Budget Management  
-----Practice Analysis of a trade company of Group A

陈 静

指导教师姓名：毛付根 教授

专 业 名 称：会计硕士(MPAcc)

论文提交时间：2007 年 11 月

论文答辩日期：2007 年 月

学位授予日期：2007 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2007 年 11 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在            年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期：     年   月   日

导师签名：

日期：     年   月   日

## 论文摘要

本论文以多元化的国有企业 A 集团的贸易公司为研究对象，从贸易行业竞争态势分析了 A 集团贸易公司面临的风险，以 ERM 整合框架的目标和要素为出发点，分析了贸易公司预算管理及风险管理现状中存在的问题，研究将企业风险管理与预算管理动态结合，以预算管理为手段，构建企业全面风险管理框架的解决方案，对于探寻一种真正建立全面、全员、全过程的企业风险管理框架具有一定的借鉴意义。

本论文共分三大部分，第一部分阐述了企业风险管理及预算管理的理论基础，着重介绍 COSO 报告框架与 ERM 框架的目标、要素及两种框架之间的联系和区别，分析了在报告框架的基础上拓展和延伸的 ERM 框架的四大目标及八要素，并说明了目前经济形势下，构建企业全面风险管理框架的现实需求；简要介绍了全面预算管理的组织结构、管理流程；分析了全面风险管理与全面预算管理动态结合的机理与意义。第二部分介绍 A 集团贸易公司风险管理与预算管理现状及存在的问题。第三部分结合 A 集团贸易公司预算管理及风险管理中的问题，研究将企业风险管理框架与预算管理动态结合，主要从组织结构和管理流程两大方面，提出了以 ERM 框架为指导，从预算管理的组织机构、预算目标设定、预算编制、预算执行、预算控制、预算考评等主要方面，改善预算管理流程，并以经过完善的预算管理为手段，围绕企业风险管理整合框架的目标和要素，构建企业全面风险管理框架的方案。

本文的创新之处在于，经研究提出了通过整合企业组织结构及业务流程，将预算管理与企业风险管理动态结合，真正建立起全面的风险管理框架的方法，有效了解决企业风险管理理论与企业实际情况无法有机结合而流于形式等问题。

**关键词：**企业风险管理；预算管理；组织结构

## Abstract

This thesis was based on the analysis of the challenge and action plan from the competitive trading marketing, faced by a trade company, which is the subsidiary of a state-owned multi-business enterprise Group A (hereby, called Company A). By analyzing the issues of budget management and enterprise risk management of Company A, it's suggested to set up a Risk Management Integrated Framework, including the integration of the budget management and enterprise risk management. This is the proposed to find out a solution to the construction of a comprehensive, integrate and on process risk management framework.

This article consists of three major parts. Part 1 describes the basic theory of enterprise risk management and budget management, introducing the Internal Control——Integrated Framework (hereby, called COSO Report: Framework) and Enterprise Risk Management——Integrated Framework (hereby, called ERM), includes the same and different points of the targets and components of the two framework, analyzing the four targets and eight components of the ERM, widening from COSO Report: Framework; describes the meanings of setting up a comprehensive enterprise risk management in the practice of business management. It also introduces the Budget Management, includes organization and procedure of budget management. Analyzing the mechanization and meaning of integration of enterprise risk management with budget management. Part 2 analyzes the current situation and issues in the enterprise risk management and budget management of Company A. Part 3 using the cases of Company A, studies on the dynamic integration of enterprise risk management with budget management, major from the organization and procedure of the business management, improving the entire procedure of the total budget management in Company A, includes the organization of system、target setting、budget preparation、budget operation、implementation and control、evaluation and incentive, detailed

analysis and explanation are given with regard to the methodology and goal of each step, based on ERM. On the other hand, using the improved budget management, based on the four targets and eight components of ERM, setting up a comprehensive framework of enterprise risk management.

The innovation of the thesis is that we try to find out a solution how to harmonize the organization and business process in practice, and how to combine the theory and practice in the implementation of the comprehensive risk management, so could the framework of the comprehensive risk management was implemented in the Company A.

**KEY WORDS:** Enterprise Risk Management; Budget Management; Organization Chart

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 目 录                              |    |
| 前 言                              | 1  |
| 第一章 全面风险管理框架及全面预算管理的理论综述         | 3  |
| 第一节 内部控制及风险管理的理论基础               | 3  |
| 第二节 构建全面风险管理体系的意义                | 10 |
| 第三节 全面预算管理的理论基础                  | 11 |
| 第四节 全面风险管理框架与全面预算管理动态结合的机理和意义    | 14 |
| 第二章 A集团风险管理及预算管理现状分析             | 16 |
| 第一节 A集团贸易公司竞争态势分析                | 16 |
| 第二节 A集团组织形式                      | 20 |
| 第三节 A集团风险管理及预算管理现状及其存在的问题        | 22 |
| 第三章 构建全面风险管理与预算管理的互动完善架构         | 33 |
| 第一节 以预算管理为手段构建企业风险管理框架的组织调整      | 33 |
| 第二节 以ERM框架八要素为指导，改善A集团贸易公司预算管理流程 | 38 |
| 第三节 构建全面风险管理与预算管理互动完善架构的意义       | 47 |
| 总 结                              | 50 |
| 附 录                              | 51 |
| 参考文献                             | 61 |
| 致 谢                              | 63 |

厦门大学博硕士论文摘要库



## Contents

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Forewords.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>Chapter 1 The Basic Theory of Enterprise Risk Management-----Integrated Framework and Budget Management .....</b>   | <b>3</b>  |
| Section1 The basic theory of internal control and enterprise risk framework.....   | 3         |
| Section 2 The meaning on setting up a comprehensive framework of the Enterprise Risk Management.....   | 10        |
| Section 3 The basic theory of budget management.....   | 11        |
| Section 4 The mechanization and meaning of integration of enterprise risk management with budget management.....   | 14        |
| <b>Chapter 2 Current Issues of The Enterprise Risk Management and Budget Management in Company A .....</b>   | <b>16</b> |
| Section 1 Analyzing the competitive situation and future tendency of the Company A.....  | 16        |
| Section 2 The Organization Chart of Company A .....  | 20        |
| Section 3 Current issues of enterprise risk management and budget management in Company A .....  | 22        |
| <b>Chapter3 Integrating of Enterprise Risk Management with Budget Management in Company A.....</b>   | <b>33</b> |
| Section 1 The organization of system of setting up a comprehensive Enterprise Risk Management by the implementation of the budget management in Company A..... | 33        |
| Section 2 Improving the business procedure of the budget management in Company A, based on the guideline of the eight components of ERM .....                  | 38        |
| Section 3 The meaning of integration of a comprehensive framework of enterprise risk management with budget management in Company A.....                       | 47        |
| <b>Conclusion.....</b>   | <b>50</b> |
| <b>Appendix .....</b>  | <b>51</b> |
| <b>Reference.....</b>  | <b>61</b> |
| <b>Acknowledge.....</b>  | <b>63</b> |

厦门大学博硕士论文摘要库

## 前 言

### 一、本文的写作背景

随着经济全球化的迅速发展,商业竞争的日趋激烈,企业经营环境日趋复杂,各种内外部环境的迅速变化使企业的经营活动处于高风险中。全球范围内无数大企业由于某个经营环节对风险的一时失控,导致了企业的巨额损失,甚至使整个企业毁于一旦。目前单纯的规章制度和管理流程已难以满足复杂的市场竞争需求,企业迫切需要建立一套能够涵盖各层次的、全员参与的、贯穿于企业经营管理全面的风险控制体系。

最近一项针对 1200 名财务管理人员所做的报告显示,在过去三年间,收入超过 50 亿美元的企业当中,有 62%的企业经历了重大风险事件。其中有 42%的企业对重大风险的准备并不充分。在亚太市场,当发生重大风险事件,包括自然灾害、经济衰退或行业合并等时,有超过三分之一(39%)的首席财务官和其他高级财务经理都没有为此做好准备;在中国情况更为严峻,有 87%的首席财务官和其他高级财务经理都没有为此做好准备<sup>①</sup>。

A 集团是一家多元化的国有企业集团,其中贸易为其支柱产业之一。本文主要结合 A 集团贸易公司风险管理及预算管理现状,主要以 A 集团中与贸易公司相关风险管理及预算管理为研究对象,着重分析作为一个大型企业集团中的下属公司——贸易公司的相关情况,研究如何将全面风险管理与预算管理动态结合,构建全面风险管理框架。本文中所涉及的风险管理及预算管理的问题,主要以贸易公司的情况为主,同时也涉及了 A 集团层面的与贸易公司有关的风险及预算管理相关状况。对于解决目前企业普遍存在的全面风险管理较多地停留在理论阶段、缺乏真正有效的控制手段的问题,具有一定的现实意义。

### 二、论文结构

本论文共分三大部分,第一部分阐述了企业风险管理及全面预算的理论基础,介绍 COSO 报告框架与 ERM 框架的目标、要素及两种框架之间的联系和区

---

<sup>①</sup>王立伟,《整合财务组织应对全球化风险》,《第一财经日报》,2007 年 11 月 12 日

别，分析了在报告框架的基础上拓展和延伸的 ERM 框架的目标和要素；说明了在目前经济全球化的背景下，企业构建全面风险管理框架的现实需求；也介绍了全面预算管理的理论；分析了全面风险管理框架与全面预算管理动态结合的机理与意义。

第二部分从贸易行业的竞争态势分析了 A 集团贸易公司面临的风险，介绍了贸易公司的风险管理及预算管理现状及存在的问题。

第三部分结合 A 集团贸易公司预算管理及风险管理现状，研究将企业风险管理框架与预算管理动态相结合，主要从组织结构及管理流程两大方面，提出了以 ERM 框架为指导，改善预算管理流程，并以经完善的预算管理为手段，构建企业全面风险管理框架。

## 第一章 全面风险管理框架及全面预算管理的理论综述

### 第一节 内部控制及风险管理的理论基础

内部控制的发展经历了从最早的内部牵制，到内部控制制度、再到内部控制结构、最后到内部控制整体框架的四个主要发展阶段。在内部控制及风险管理的演进过程中，1992年美国COSO委员会发布的《内部控制——整合框架》（以下简称“**报告框架**”）已成为世界通行的内部控制权威文献。该框架主要从控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控等五个相互联系的要素，构筑企业的内部控制框架。2004年9月COSO在其“报告框架”的基础上，又颁布了《企业风险管理——整合框架》（Enterprise Risk Management，以下简称**ERM框架**）。ERM框架并没有取代报告框架，而是涵盖和拓展了后者。

#### 一、COSO 内部控制——整合框架简介

##### （一）COSO 报告框架对内部控制的定义

COSO报告框架认为，内部控制是受企业董事会、管理层和其他人员影响，为经营的效率效果、财务报告的可靠性、相关法规的遵循性等目标的实现而提供合理保证的过程。

##### （二）对内部控制定义的理解

内部控制是一个“过程”，而且是一个动态的过程。企业的经营活动是永不停止的，企业的内部控制过程也因此不会停止，它是一个发现问题、解决问题、发现新问题、解决新问题的循环往复的过程。内部控制应该与企业的经营管理过程相结合，而不是凌驾于企业的基本活动之上，它促使经营达到预期的效果，并监督企业经营过程的持续有效进行。

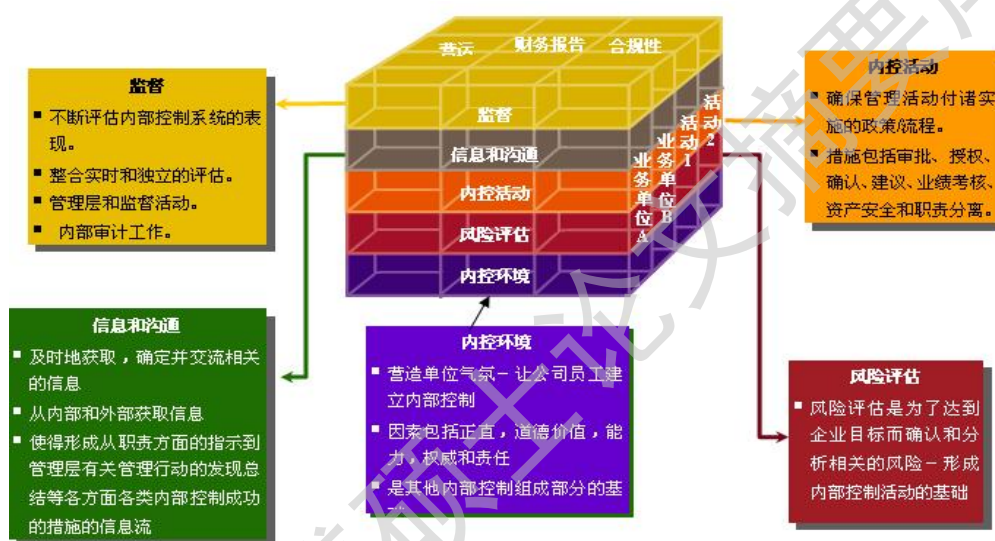
报告框架将内部控制目标分为三类：

- 1、经营的有效性和效率；
- 2、财务报告的可靠性；
- 3、符合适用的法律和法规。

上述分类让我们专注于内部控制的各个方面，这些相互有别，相互交叉的分类满足不同的需要，并且表明了不同的执行人员的直接责任。

### （三）COSO 报告框架的组成要素

COSO 报告框架认为，内部控制系统是由内控环境、风险评估、内控活动、信息与沟通、监督五要素组成，它们取决于管理层经营企业的方式，并融入管理过程本身，其相互关系如图 1 所示。



资料来源：COSO《内部控制——整合框架》

图 1 COSO 报告框架

**1、内控环境**——内控环境是企业的基调、氛围，直接影响企业员工的控制意识。内控环境要素是推动企业发展的发动机，也是其他一切要素的核心，包括员工的诚信、职业道德和工作胜任能力；管理层的经营理念 and 经营风格；董事会或审计委员会的监管和指导力度；企业的权责分配方法和人力资源政策。可以说人及其人进行的活动是任何企业的核心，是构成内控环境的重要要素，又与环境相互影响、相互作用。

**2、风险评估**——风险评估是识别、分析相关风险以实现既定目标，是风险管理的基础。每个企业都面临着诸多来自内部和外部的风险，影响企业既定目标的实现。因此必须设立一个机制来识别、分析和管理影响目标实现的相关风险，

并适时加以管理。

**3、内控活动**——内控活动指为实现企业目标的，确保管理层决策得以执行的政策和程序，是针对风险采取的控制措施。内控活动贯穿于企业的所有层次和部门。它们包括一系列不同的活动，如审批、授权、确认、核对、审核经营业绩、资产保护以及职责分工等。

**内控活动类型：**

针对企业的不同目标，控制活动可以分为以下三个类型：即为提高经营效率效果、增强财务报告的可靠性、遵守法规等目标的三类控制活动。

例如，高层复核——管理层将实际业绩情况和预算相比较，将当期业绩和前期相比较，将本企业的业绩情况与竞争对手相比较，对企业主要行为进行追踪，以衡量目标实现的程度。

指导并管理业务活动——负责整个板块生产的领导，分地区公司、分产品类别等内容审阅生产业绩报告，对照经营目标，分析其中反映出的生产管理方面的问题，并指出需要改进的方向。

**4、信息与沟通**——是指企业经营管理所需信息必须被识别、获得并以一定形式及时传递，以便员工履行职责。信息不仅包括内部产生的信息，还包括与企业经营决策和对外报告相关的外部信息。畅通的沟通渠道和机制使企业的员工能及时取得他们在执行、管理和控制企业经营过程中所需的信息，并交换这些信息。

信息必须在一定的时限内传递给需要的人，以帮助人们行使各自的控制和其它职能。

沟通则是指信息在企业内部各层次、各部门，在企业与顾客、供应商、监管者和股东等外部环境之间的流动。

内部沟通是指企业内部上下级之间、横向部门之间的沟通。每个人需要理解自己所负责内部控制部分如何运行及个人在系统中的职责。在执行自己的职责时，每个人都应该知道，当意外发生时，不仅要注意事件本身，还要注意事件的原因。这样，就可以了解到系统潜在的缺陷，并采取预防的措施。比如，发现滞销的存货不仅要在财务报告上留下准确的记录，更重要的是对存货滞销的原因作出判断人们需要知道自己的行为怎样与他人的工作相联系。

**5、监督**——是对内部控制系统有效性进行评估的过程，监督可通过两种方

式进行：持续性的监督活动和独立的评估。

### （1）持续性的监督活动

是植根于企业日常、重复发生的活动中的。与独立评估相比，由于持续性监督程序在实时基础上实施、动态地应对环境的变化，并在企业中根深蒂固而显得更加有效。

### （2）独立的评估活动

独立评估是独立于控制活动之外而采取的定期评估行为。尽管持续性监督程序可以提供关于其他控制要素有效性的重要反馈信息，但经常地对系统的有效性直接进行评估也是十分必要的。这样同时也提供了一个机会来评价持续性监督程序是否有效。一个感到有必要进行经常性的独立评估的企业，应重点关注改进持续性监督的途径，并强调“嵌入”而非“外加”的控制。

对于重大风险或对减小风险具有重要作用的控制就应经常地进行独立评价。

评价的方法可分为：自我评价和内部审计人员评估，也可利用外部审计人员的工作。

**内控体系五要素之间的关系：**企业的核心是人，人的诚信、道德价值观和胜任能力构成了企业的内控环境，这是企业发展的基础。每个企业都有自己的发展目标，为了目标的实现，必须分析影响因素，即进行风险评估。针对风险评估的结果需要采取相应的内控活动来控制和减少风险。同时与内控环境、风险评估和内控活动相关的信息应及时被获取、加工整理，并在企业内部传递，这就是信息与沟通，信息与沟通系统围绕在内控活动周围，反映企业各项管理活动的运转情况。为了保证内控体系的正常运转，还需要对整个内控过程进行监督。

内部控制五要素之间的配合和联系，组成了一个完整的系统，可以灵活地随条件变化而变化。但各要素之间并非是一项要素影响下一项要素的顺序过程，任一要素都可以影响其他要素，例如对风险的评估不仅仅影响内控活动，还可能影响信息和沟通、监督行为等。

## 二、内部控制的最新发展——全面风险管理整合框架

内部控制的最新发展以 2004 年 COSO 委员会颁布的《企业风险管理——整合框架》(Enterprise Risk Management, ERM)为标志，ERM 框架将内部控制与企



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库